

GERENCIAR PROJEOS EM TEMPOS DE CRISE - PARTE I

PROF° TÂNIA BELMIRO

Gerenciar projetos demanda a organização dos recursos necessários para o cumprimento de um objetivo específico num determinado prazo. Em tese simples, na prática complexo pelas enormes variáveis explícitas e não explícitas comuns no universo das organizações e seus respectivos projetos.

Em tempos de crise, as variáveis ficam nervosas!! Não identificá-las pode significar mais riscos. As boas práticas em gerenciamento de projetos discutidas no ambiente de empresas e acadêmico propõem-se na apresentação de processos e ferramentas testadas e validadas por várias organizações de vários segmentos e portes para que todos reflitam em como extrair o que faz sentido dentro da cultura e realidade da empresa em que pretendemos aplicar estas boas práticas. Dentre as boas práticas mais conhecidas pode-se citar; Guia PMBOK (PMI); Scrum, PRINCE2, IPMA.

Todos, à sua maneira, gerenciam projetos. Os resultados poderiam ser mais eficazes, ou seja, sem tantos tropeços (retrabalhos, conflitos e desperdícios) se líderes desses projetos, junto aos patrocinadores do mesmo, entendessem o quão valioso seria dedicar “tempo” para organizar, planejar o uso dos recursos necessários avaliando o contexto político, econômico e tecnológico na qual suas empresas estão inseridas.

Em crise, tudo que precisamos são de fatos e dados para nos ajudar a ponderar decisões sobre o futuro. Sem planejamento não temos parâmetros histórico e, atual para orientar nossas estratégias para o futuro dos nossos projetos, nossos negócios.

Muita calma nesta hora... Começar pelo início. Qual início? Elementar!

Passo 1 _ Analise seu cenário de negócio. Avalie políticas local, nacional e global. Avalie economia local, nacional e global. Troque ideias com associações de classe, colegas do mercado. Dá trabalho, mais complexo o projeto mais profissional esta tarefa deve ser encarada. Tem que pesquisar se quiser reduzir seu nível de stress no futuro seu projeto.

Passo 2 _ Analise seu cenário interno. Avalie o que já estão fazendo. Liste. Avalie sua infra-estrutura, sua capacidade de organização de informações, sua mão de obra (quantidade, perfil, especialização, satisfação...). Avalie sua capacidade de assumir novos desafios. Se necessário, priorize. Dá trabalho, mais complexo o projeto mais profissional esta tarefa deve ser encarada. Tem que pesquisar se quiser reduzir seu nível de stress no futuro seu projeto.

Passo 3 _ Para o desafio que se pretende empreender liste *stakeholders* que devem ser envolvidos ou que possuem informações sobre outras funções de outros *stakeholders* que não podem por razões diversas, estar com você nesta fase. Dá trabalho, mais complexo o projeto mais profissional esta tarefa deve ser encarada. Tem que pesquisar se quiser reduzir seu nível de stress no futuro seu projeto.

Passo 4 _ Apresente seu sonho, sua ideia seu projeto... Discuta ideias e avalie riscos entre os *stakeholders*. Escreva algo, coloque no papel este processo. Registre aquilo que agrega valor. O “*Canvas*” tem sido uma técnica muito apropriada para esta fase. Concluído este brainstorming, responda; afinal de contas para que assumirão os riscos deste projeto? O que pretendem alcançar? Qual o objetivo real deste empreendimento? É realista, é alcançável com recursos e cenários atuais? Será que deveríamos tratar este empreendimento como Programa ou Projeto? Dá trabalho, mais complexo o projeto mais profissional esta tarefa deve ser encarada. Tem que pesquisar, avaliar se quiser reduzir seu nível de stress no futuro seu projeto.

Passo 5 _ Assumindo que sim, “Go”, vale a pena o desafio... Planeje minimamente quais são os recursos necessários para o projeto, como organizá-los e coordená-los para que se possa extrair o melhor de cada recurso, seja ele, material, financeiro ou humano. Dá trabalho, mais complexo o projeto mais profissional esta tarefa deve ser encarada. Tem que pesquisar se quiser reduzir seu nível de stress no futuro seu projeto.

Passo 6 _ Defina papéis e responsabilidades de cada *stakeholder* da equipe, controle se tiver poder e autoridade e monitore se não for dá sua alçada direta. Dá MUITO trabalho, mais complexo o projeto mais profissional esta tarefa deve ser encarada. Mas sem trabalho não existe projeto bem sucedido.

CONCLUSÃO

Na crise devemos ser criativos para encontrar formas, caminhos (processos) para entregar algo (produto) com menores custos. Reduzir custos para maioria de nossas organizações significa simplesmente reduzir imprevistos, retrabalhos, conflitos interpessoais e inter-organizacionais. *Cultura do improviso, cega nossos gestores e colaboradores para o consenso de que “fazer”, agrega mais valor, do que “pensar, planejar”, sendo que é o absolutamente o contrário!*

Vejam: nem entrei no mérito de redução de custos por meio da melhoria de processos, tecnologia, capacitação profissional, revisão de normas e padrões! Falei somente (Parte I deste Artigo) em melhor organizar nossos recursos considerando a organização que você trabalha hoje, mas avaliando cenários interno e externo, além do que você tem disponível, em termo de recursos para empreender e fundamental, ter mais claro o que você quer fazer! Básico não é? Mas quantos de nós iniciamos nossos projetos sem saber ao claro qual nosso objetivo!! O ganho esperado aqui deve justificar o

investimento nos passos mais sustentáveis para garantir seu negócio e futuro seus projetos; melhoria de processos, tecnologia, capacitação profissional, revisão de normas e padrões... Sobreviver numa crise demanda clareza e organização.

Para Reflexão: Quanto do seu tempo de projeto vocês investem no **planejamento**? Quanto do seu tempo de projeto vocês investem na **execução**? Para execução de um projeto entende-se; implementações das entregas parciais, testes parciais e total, retrabalhos, gerenciamento de conflitos, gerenciamento de acordos conciliatórios, escopos adicionais não planejados do projeto e ai vai... Numa escala de 0 a 100 responda e volte aos passos de 1 a 6 (planejando a condução do seu projeto), se necessário.

Bibliografia Básica:

1. BARCAUI, André (coordenador); **Belmiro, Tânia R (autora capítulo)**; et al. PMO – Escritórios de Projetos, Programas e Portfolio na prática. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2012.
2. José Finnochio J, Project Model Canvas - Gerenciamento de Projetos sem Burocracia, Editora Elsevier Campus, RJ, 2013.
3. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Newton Square: Project Management Institute, 5a. versão, 2013.
4. *Rocha Alexandre V, Costa Frederico S, Nogueira José F, **Belmiro Tânia R**, Gestão da Qualidade em Projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.*
5. Soler, A (Organizador), **Belmiro Tânia R (contribuição)**, et al. Gerenciamento de projetos em tirinhas (Rosalina), Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2015.

Currículo:



Pós-Doutora em Engenharia de Produção (USP). Ph.D. em Engenharia de Produção (Heriot-Watt University, Escócia). Engenheira Eletricista (UFU). Certificação PMP (PMI). Auditora Líder NBR ISO 9001. Treinamentos para Construtoras e Incorporadoras (RFM, Santa Bárbara, OAS). Instrutora do Sinduscon no treinamento em gestão de projetos para engenheiros e coordenadores de obras. Consultora e Instrutora nas áreas de Gerenciamento de processos (BABOK) e projetos (PMBOK) em empresas como Xerox do Brasil, CTBC Telecom, AES Telecom, OAS, RFM, Santa Bárbara, Monsanto, Syngenta, Cargill, ABC Inco. Voluntária PMI São Paulo, contribuindo na Diretoria e Conselho para o planejamento e gerenciamento de projetos da Instituição. Voluntária na adaptação da tradução do Guia PMBOK, versão 2013 e Revisão do Guia de Extensão em Construção do PMBOK, versão 2015. Profa. em MBAs da BBS, FGV, FIA. Coordenadora em treinamentos In Company e MBA em Gerenciamento de projetos em Angola (África) pela BBS. Autora de livros e artigos sobre Gerenciamento de projetos, processos e qualidade. www.linkedin.com/in/tbelmiro.